

## Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan

### Determinants for Employee's Work Competencies

Aris Wijayanto<sup>\*1</sup>, H. Musa Hubeis<sup>2</sup>, M. Joko Affandi<sup>3</sup> dan Aji Hermawan<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Mahasiswa Program Doktor Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

<sup>2</sup> Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor;

Program Studi Magister Profesional Industri Kecil Menengah, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup> Program Doktor Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

<sup>4</sup> Program Doktor Manajemen Bisnis, Sekolah Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor

### ABSTRACT

The purpose of this paper is to gain clarity and better understanding on important determinants that contribute to the formulation of employee's competencies in the workplace. The methodology in this study is using SEM (Structural Equation Model) with two latent variables which are: employee's soft competency and employee's hard competency. For each latent variable mentioned, there are several measurable indicators being identified based on theoretical framework and previous studies to be tested. The important findings are: family values, personal's purpose of life, social environment, accessibility for a mentor and formal education, all are important determinants for employee's soft competency. While training, working experiences, clarity of job description and SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Timebond) objective setting, all are important determinants for employee's hard competency. From the goodness of fits test to conclude the best recommended model to explain the relationship between main determinants for competencies, main determinants for performance and between competencies and employee's performance this study successfully generate a good model which could be useful for both practitioners and researchers on their effort to find ways to further drive employee's productivity.

Keywords: determinants for competency, employee's competency, hard competency, soft competency

### PENDAHULUAN

Belakangan ini kompetensi seakan bagaikan magnet yang sangat kuat menyedot perhatian semua kalangan, utamanya yang berkecimpung dalam dunia pengembangan sumber daya manusia (SDM). Awal lahirnya konsep kompetensi dapat ditelusuri dari awal 1970-an, ketika ilmuwan Amerika Serikat menerbitkan artikel berjudul "Mengukur Kompetensi Bukannya Inteligensi" (*Testing for Competence Rather than Intelligence*) yang dikatakan sebagai awal era berkembangnya konsep kompetensi dalam aliran psikologi (Spencer and Spencer, 1993). Proyek pertama penggunaan metode pengukuran kompetensi dilakukan oleh Kementerian Luar Negeri Amerika Serikat untuk penyeleksian calon karyawan untuk bagian Pelayanan Informasi ke dunia luar (*Foreign Service Information Officer* atau FSIO) di awal tahun 1970. Sebelumnya, pertimbangan utama penyeleksian calon FSIO lebih didasarkan kepada hasil seleksi inteligensi dan prestasi akademik ternyata tidak mampu memberikan perkiraan yang tepat akan keberhasilan FSIO di lapangan disamping seleksi semacam ini ditengarai mengandung bias terhadap minoritas,

perempuan dan kalangan sosial ekonomi bawah (McClelland dalam Spencer and Spencer, 1993).

Konsep dan metode pengukuran berdasarkan kompetensi terus tumbuh dengan berbagai penelitian dan penerapan di berbagai jenis organisasi. Jika di Amerika Serikat penerapan konsep kompetensi diawali oleh organisasi pemerintah dan kemudian berkembang ke organisasi bisnis, di Indonesia perhatian penerapan konsep kompetensi lebih dahulu ramai di kalangan organisasi bisnis pada tahun 1990-an, di mana banyak lembaga jasa pelatihan menawarkan berbagai jenis program pelatihan Pengelolaan SDM Berbasis Kompetensi (*Competency-based Human Resources System*) yang ditawarkan oleh *HayGroup* sebuah konsultan jasa di bidang SDM. Kemudian pemerintah mulai mengangkat pentingnya masalah penguasaan kompetensi dengan perubahan mendasar pada kurikulum sekolah dengan dikeluarkannya Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) di tahun 2004 untuk semua jenjang pendidikan (Jamal, 2006).

Banyak organisasi yang semata mengandalkan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi tertentu karyawannya tanpa didasari oleh suatu pemahaman memadai, apakah program pelatihan benar merupakan upaya terbaik dan satu-satunya untuk peningkatan kompetensi karyawan. Terlebih lagi diketahui

\*) Korespondensi:

Surya Kencana 13A, Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten; e-mail: aris.wijayanto@cpp.co.id

bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar (*underlying characteristic*) yang paling tidak mencakup lima (5) jenis karakteristik kompetensi, yaitu motif, sikap, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan (Spencer and Spencer, 1993), di mana umumnya pengetahuan dan keterampilan (terutama yang bersifat “keras” seperti pengetahuan/keterampilan tentang pekerjaan) yang dapat ditingkatkan melalui program pelatihan hanyalah sebagai kompetensi dasar atau prasyarat (*threshold competencies*) yang tidak akan membedakan kinerja unggul antara satu dengan yang lainnya. Sedangkan yang membedakan kinerja unggul dari seseorang adalah kompetensi pembeda (*differentiating competencies*), yang biasanya berkaitan erat dengan jenis kompetensi yang melekat kepada mutu diri seseorang dan pengetahuan/keterampilan yang bersifat lunak seperti fleksibilitas, komunikasi dan kreativitas (McBer, 1996).

Sebuah penelitian mencoba mengkristalisasi berbagai daftar kompetensi guna menghasilkan suatu hirarki kompetensi yang dikelompokkan atas sembilan (9) dimensi kompetensi, yaitu (1) Manajerial kuantitatif, (2) Etika, (3) Kepemimpinan, (4) Analisis, (5) Manajemen Kualitatif/Informasi, (6) Mutu Diri Pekerja, (7) Penyesuaian Diri, (8) Belajar dan Memahami Sesuatu, serta (9) Pencapaian Hasil (Pamela, 2006). Dari daftar panjang dimensi kompetensi seseorang yang ditengarai mampu membedakan kinerjanya tersebut, dapat dipertanyakan hal berikut: dari manakah terbentuknya semua kompetensi tersebut, atau dengan kata lain, sangat penting memahami faktor-faktor apakah yang membentuk tingkat penguasaan kompetensi seseorang yang merupakan tujuan utama dilakukannya penelitian ini.

Model pengembangan kompetensi pada intinya dibedakan ke dalam 3 (tiga) model, yaitu model masukan (*input model*), model proses (*process model*) dan model keluaran (*output model*) (Tate, 1995). Model *input* mengutamakan karakteristik mendasar yang harus dimiliki seseorang agar mampu menjalankan tugas pekerjaan lebih berhasil dibandingkan dengan orang lain. Model proses menitikberatkan kepada *throughputs*, artinya seseorang harus memiliki keterampilan dan kemampuan untuk menjalankan tugas pekerjaan yang terefleksikan dalam perilaku nyata dalam bentuk aktivitas kerja. Sedangkan model keluaran mengidentifikasi kompetensi berdasarkan analisis fungsional dengan melihat tujuan dari suatu pekerjaan dan hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan. Teori lain yang dijadikan kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah model Gunung Es dalam membagi kompetensi seseorang (Spencer and Spencer, 1993), seperti dimuat dalam Gambar 1.

Dalam penelitian ini konsep kompetensi mencakup kompetensi yang nampak maupun

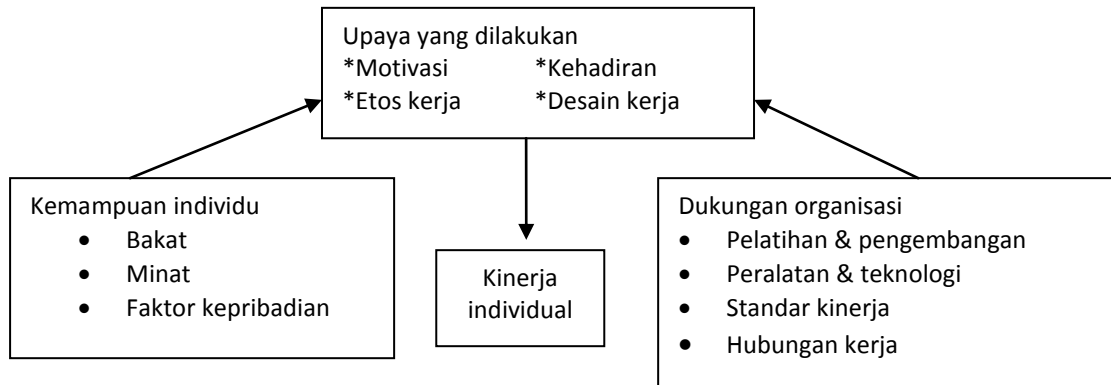
tidak nampak, karena kompetensi yang nampak tersebut pada kenyataannya hanyalah sesuatu yang dapat dipelajari hampir oleh semua orang, sehingga hanya dikategorikan sebagai “*threshold competencies*” atau kompetensi prasyarat. Sedangkan kompetensi yang tidak nampak merupakan “*differentiating competencies*” atau kompetensi yang akan membedakan antara orang yang akan berkinerja lebih unggul dibandingkan dengan orang lain (McBer, 1996). Penelitian ini mengembangkan kategori kompetensi menjadi 2 (dua) kategori, yaitu (1) kompetensi lunak dan (2) kompetensi keras, disamping penekanan sesuai teori kompetensi situasional (McBer, 1996), dimana kompetensi sebagai fungsi dari perilaku seseorang dan lingkungan di mana yang bersangkutan berada dan menyatakan lingkungan sosial mempengaruhi pengembangan kompetensi. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) menemukan faktor apakah yang membentuk kompetensi karyawan baik kompetensi lunak maupun kompetensi kerasnya, (2) menganalisa pengaruh kompetensi (lunak maupun keras) terhadap kinerja karyawan.



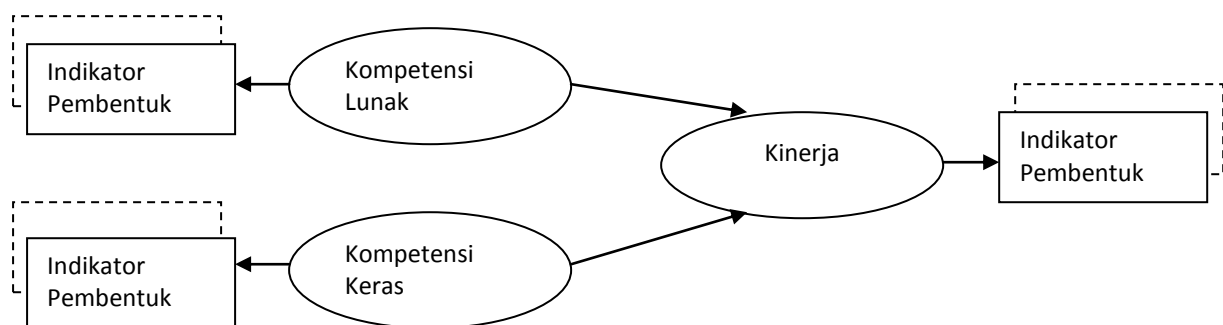
Gambar 1. Iceberg Model

Komponen yang mempengaruhi kinerja individu (Mathis and Jackson, 2003) dapat disajikan dalam Gambar 2. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditetapkan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Mangkuprawira, 2008). Dalam penelitian ini ditentukan peubah terukur indikator pembentuk kinerja meliputi hasil kerja, proses yang dilakukan karyawan dalam mencapai hasil kerja, kepuasan karyawan dalam pekerjaan dan keterlibatan karyawan dalam mencapai hasil kerja, sesuai yang dikemukakan Mathias and Jackson (2003) dan Mangkuprawira (2008).

Dengan berbagai landasan teori tersebut, maka fase perumusan model hubungan antar peubah disajikan pada Gambar 3.



Gambar 2. Komponen yang mempengaruhi kinerja karyawan.



Gambar 3. Model Hubungan Kompetensi dan Kinerja dengan indikator pembentuk

## METODOLOGI

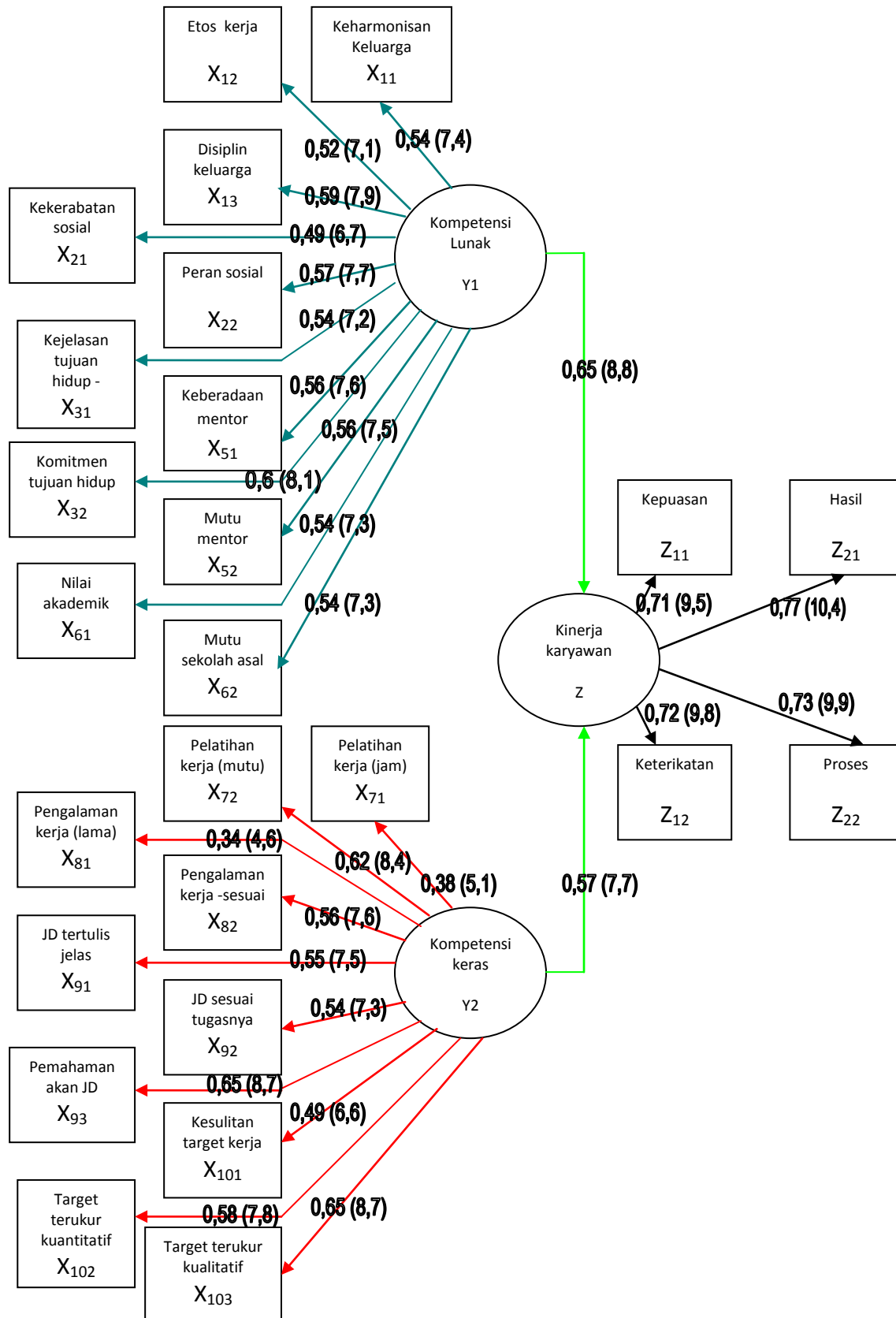
Penelitian ini dilaksanakan dalam tiga (3) fase, yaitu perumusan model hubungan, penilaian atau pengukuran dan analisis. Fase perumusan model adalah fase pemahaman permasalahan dengan mengkaji landasan teori, penelitian sebelumnya dan wawancara dengan praktisi di bidang SDM untuk menghasilkan suatu model hubungan antar peubah yang meliputi peubah terukur indikator pembentuk kompetensi, peubah laten kompetensi, peubah laten kinerja dan peubah terukur indikator pembentuk kinerja. Fase penilaian dan pengukuran meliputi fase pengembangan dan atau pemilihan alat ukur (kuesioner), serta pelaksanaan pengumpulan data dan pengukuran peubah terukur. Model hubungan dibangun atas dasar kajian teori sehingga penelitian ini bersifat konfirmatori (*confirmatory modelling*) dan penjabaran indikator pembentuk peubah laten dengan cara dimensi tunggal (*unidementional*). Alat pengukuran untuk setiap peubah laten diuji reliabilitasnya dengan uji nilai Alpha. Sedangkan fase analisis merupakan fase

pengolahan data dengan metode *Structural Equation Model* (SEM).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan merupakan peubah bebas (*independent*). Peubah bebas tersebut mempengaruhi masing-masing peubah kategori kompetensi yang di kategorikan ke dalam dua (2) peubah, yaitu kompetensi lunak dan kompetensi keras. Masing-masing ke dua peubah kategori kompetensi mempengaruhi kinerja karyawan sebagai peubah terikat (*dependent*), yang juga merupakan peubah laten dengan beberapa indikator pembentuknya sebagai peubah bebas. Pengambilan contoh penelitian dilakukan secara *stratified random sampling* dengan studi kasus di sebuah perusahaan swasta PT. ICI Paints Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara singkat dilaporkan hasil uji statistik untuk model hubungan sebagaimana dalam Gambar 4 dan ringkasan hasilnya disajikan dalam Tabel 1, khususnya faktor-faktor pembentuk kompetensi kerja.



Gambar 4. Hasil analisa SEM model hubungan kompetensi dan kinerja

Tabel 1. Ringkasan hasil penelitian

No.	Penjelasan hasil penelitian
1.	<p><b>Validitas Reliabilitas Pengukuran</b> Pengukuran pembentuk peubah laten kompetensi lunak, memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai alpha = 0,82.</p> <p>Pengukuran pembentuk peubah laten kompetensi keras dinyatakan reliabel dengan nilai alpha = 0,71.</p> <p>Pengukuran pembentuk peubah laten kinerja menunjukkan reliabilitas dengan nilai Alpha = 0,85.</p> <p>Validitas pengukuran pembentuk peubah laten kompetensi lunak dan kompetensi keras didasarkan atas landasan teori bahwa kompetensi meliputi karakteristik mendasar yang terbentuk sejak lahir, sikap, motif, lingkungan keluarga, lingkungan sosial, hasil pembelajaran baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan dan kejelasan akan apa yang diharapkan dari tugas pekerjaannya (McBer, 1996; Spencer and Spencer, 1993; Tate, 1995).</p>
2.	<p><b>Tingkat hubungan nyata antar peubah: hubungan reflektif</b> Secara umum hubungan antar semua peubah adalah nyata dengan nilai <math>t &gt; 2</math>.</p> <p><b>Indikator pembentuk peubah laten kompetensi</b> Semua peubah reflektif pembentuk kompetensi lunak dan keras memiliki koefisien hubungan cukup kuat dan tingkat hubungan nyata.</p> <p><b>Indikator pembentuk peubah laten kinerja</b> Ke empat (4) indikator pembentuk kinerja mempunyai hubungan kuat dan nyata.</p>
3.	<p><b>Tingkat hubungan nyata antar peubah: hubungan formatif</b> Kompetensi lunak (<math>Y_1</math>) terbukti lebih nyata berhubungan dengan kinerja (Z) - 0,65 – (8,8) dibandingkan dengan kompetensi keras (<math>Y_2</math>) terhadap kinerja (Z) - 0,57 – (7,7).</p>
4.	<p><b>Goodness of Fit Test</b> Model hubungan secara baik menggambarkan fenomena yang ada mengkonfirmasi teori terkait, dengan hasil uji statistik SEM berikut:</p> <p>CMIN/DF: 2, <math>p = 0,000</math>      CFI: 0,7      RMSEA: 0,09, <math>p = 0,000</math></p> <p>Hasil tersebut dinyatakan baik berdasarkan kriteria CMIN/DF = antara 1 – 3 (Carmines and McIver dalam AMOS5. 2003). CFI = mendekati 1 (McDonald and Marsh dalam AMOS5 2003). RMSEA sebaiknya tidak &gt; 0,1 (Browne and Cudeck dalam AMOS5. 2003).</p>

### Faktor-faktor Pembentuk Kompetensi Lunak Karyawan

Komitmen individu dalam mempertahankan dan mengupayakan pencapaian tujuan hidupnya merupakan indikator paling nyata pembentuk kompetensi lunak karyawan. Semangat tinggi dan komitmen untuk fokus mencapai tujuan hidupnya mengarahkan individu bersangkutan lebih efektif mempelajari apa yang diperlukan untuk pencapaian tujuan hidupnya. Yang pertama diperlukan sudah barang tentu adalah adanya kejelasan tujuan hidup yang memberikan gambaran tentang langkah-langkah apa yang harus dilalui dan perilaku apa yang harus diperankan agar semakin dekat kepada pencapaian tujuan hidupnya. Seseorang yang berjalan tanpa kejelasan akan tujuan hidupnya tidak mungkin dapat fokus dan komit untuk mengarahkan kemampuannya secara optimal dan akan mudah terombang ambing oleh pengaruh lingkungan.

Penegakan aturan disiplin dalam kehidupan keluarga seseorang di masa pertumbuhannya menjadi indikator terkuat membentuk penguasaan kompetensi lunak individu bersangkutan yang

kedua setelah komitmen individu dalam mencapai tujuan hidup. Aturan disiplin akan membentuk pola perilaku seseorang cenderung menghargai waktu, efektif dalam penyelesaian tugas, bertanggung-jawab, serta taat proses dan aturan kerja yang secara kumulatif akan membentuk karakteristik mendasar dari pola perilaku individu bersangkutan.

Kematangan seseorang dalam pergaulan dan keterampilan berinteraksi akan terpupuk lebih bagus, jika individu bersangkutan memainkan peran aktif dalam pergaulan sosial yang memberikan kesempatan untuk berlatih berinteraksi dengan berbagai macam kalangan dan lebih mengenal budaya dan norma sosial, sehingga akan menjadikan yang bersangkutan lebih sensitif dan efektif dalam menjalin komunikasi dengan orang lain. Hal demikian diperkuat oleh hasil penelitian ini, dimana peran sosial yang dimainkan seseorang menjadi indikator terkuat ketiga yang turut membentuk penguasaan kompetensi lunaknya.

Indikator lainnya dari pembentuk kompetensi lunak seseorang adalah keberadaan seorang

mentor dan mutu mentor tersebut dalam memberikan bimbingan dalam perjalanan kehidupan individu, baik dalam kehidupan bermasyarakat maupun kehidupan dalam dunia kerja, yang merupakan indikator terkuat keempat dan kelima. Peran seorang mentor dapat dimainkan oleh figur seorang ayah, ibu, kakak, saudara, teman kerja, atasan langsung atau siapapun yang melakukan peran dimaksud. Jika seseorang dalam perjalanan hidupnya memiliki kemudahan mendapatkan seorang mentor yang baik membimbingnya, maka pada umumnya lebih menyentuh aspek keterampilan lunak, sehingga dimungkinkan membuat orang bersangkutan menguasai kompetensi lunak secara lebih optimal sesuai dengan kemampuan dasarnya. Kompetensi lunak yang dimaksud merupakan gabungan dari unsur bawaan dari lahir (*born*) dan unsur yang dipelajari (*learned*).

Secara berurutan, indikator keenam sampai kesebelas lainnya yang juga secara nyata membentuk penguasaan kompetensi lunak seseorang adalah keharmonisan hubungan keluarga dimana individu tumbuh dan berkembang, prestasi akademik, jenjang pendidikan formal yang dilalui, kejelasan akan apa yang ingin dicapai dalam kehidupannya, etos kerja yang diyakini dan dijalankannya.

### Faktor-Faktor Pembentuk Kompetensi Keras Karyawan

Dari analisa dengan pengukuran uni dimensi dapat disimpulkan bahwa yang paling nyata membentuk kompetensi keras seseorang adalah Pertama, pemahaman yang bersangkutan akan uraian tanggungjawab pekerjaannya (*job description*), sehingga memungkinkan yang bersangkutan dengan inisiatif sendiri berupaya mengarahkan dirinya untuk melakukan tugas dan tanggungjawab secara maksimal.

Indikator kedua yang secara nyata membentuk kompetensi keras setelah pemahaman akan uraian tugas dan tanggungjawab adalah tersedianya target hasil kerja terdiskripsikan dengan baik cara mengukur keberhasilan kerja secara kualitatif. Hal ini dapat dipahami, karena jika ukuran kualitatif hasil kerja tidak disepakati secara jelas diawal tugas pekerjaan, dimungkinkan terjadi perbedaan penafsiran akan hasil kerja, karena pemberi kerja dapat secara subyektif memberikan penilaian mutu hasil kerja yang tidak sama dengan pemahaman pelaku kerja dapat memberikan kekecewaan akan keputusan penilaian hasil kerja.

Indikator ketiga terkuat yang membentuk kompetensi keras karyawan adalah mutu pelatihan kerja yang diperoleh karyawan. Hal ini mudah dipahami, karena pada dasarnya pelatihan kerja ditujukan untuk meningkatkan keterampilan kerja karyawan dan menjalankan pekerjaan merupakan inti dari kompetensi keras. Umumnya dianggap bahwa pelatihan kerja adalah indikator utama pembentuk kompetensi keras karyawan, namun demikian hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa pemahaman akan tugas dan tanggungjawab pekerjaan dan kejelasan akan target kerja secara kualitatif lebih kuat membentuk kompetensi keras seseorang dibandingkan dengan pelatihan kerja.

Indikator berikutnya yang cukup nyata membentuk *kompetensi* keras adalah kejelasan target kerja secara kuantitatif. Disini tergambar bahwa kejelasan dan keterukuran target kerja secara kualitatif lebih kuat membentuk kompetensi keras karyawan dibandingkan dengan kejelasan dan keterukuran target kerja secara kuantitatif, meskipun keduanya penting dan nyata dalam membentuk kompetensi keras bersangkutan. Penjelasan dari fenomena ini adalah bahwa ukuran target kerja secara kuantitatif lebih banyak berfungsi memotivasi pencapaian hasil kerja yang ukurannya adalah besaran secara kuantitatif, sedangkan kejelasan dan keterukuran target kerja secara kualitatif dapat memberikan gambaran kepada pekerja tentang bagaimana seharusnya suatu pekerjaan dilaksanakan, agar hasilnya bermutu.

Indikator kelima yang secara nyata membentuk kompetensi keras karyawan adalah pengalaman kerja yang relevan, artinya seberapa banyak dan seberapa intensif karyawan telah melakukan pekerjaan sejenis dengan pekerjaan yang sekarang. Hal demikian mudah dipahami, karena pengalaman melakukan sesuatu akan meningkatkan penguasaan kompetensi sebagaimana yang dikenal dengan istilah "jam terbang" dalam dunia penerbangan untuk seorang pilot pesawat terbang.

Secara berurutan, dari yang pengaruhnya lebih nyata, indikator lain yang membentuk kompetensi keras karyawan adalah uraian tugas pekerjaan tertulis dengan jelas, uraian tugas yang ditulis sesuai dengan tugas pekerjaan sehari-hari, tingkat kesulitan pencapaian target kerja, jumlah jam pelatihan kerja yang telah diikuti dan jumlah tahun bekerja (lamanya pengalaman kerja). Disini nampak bahwa dalam hal uraian tugas pekerjaan (*job description*), pemahaman pekerja akan diskripsi pekerjaannya jauh lebih penting dibandingkan dengan tertulisnya dengan baik uraian pekerjaan dimaksud, dimana kejelasan pekerja akan *job description* menempati urutan pertama sebagai indikator yang membentuk kompetensi keras karyawan, sedangkan tertulisnya *job description* menempati urutan keenam (6) dari sepuluh (10) indikator pembentuk kompetensi keras karyawan.

Indikator tingkat kesulitan target hasil kerja yang harus dicapai juga mampu membentuk penguasaan kompetensi seseorang, jika target kerja dimaksud mengandung tingkat kesulitan yang wajar untuk dicapai. Jika suatu target kerja dirasakan oleh pekerja terlalu sulit untuk dikerjakan, maka yang terjadi adalah penurunan keinginan untuk mencapainya, karena karyawan bersangkutan merasa tidak akan mampu mencapainya dan pada akhirnya tidak terjadi

proses belajar dalam mencoba mencapai hasil kerja dimaksud.

Indikator pelatihan kerja dengan melihat jumlah jam pelatihan kerja yang telah diikuti karyawan memang nyata membentuk kompetensi keras karyawan, meskipun tidak terlalu kuat dibandingkan dengan indikator pembentuk kompetensi keras lainnya, akan tetapi jika yang dilihat adalah mutu program pelatihan yang pernah diikuti terkait dengan pembentukan kompetensi keras cukup nyata. Indikator pengalaman kerja juga menghasilkan fenomena yang senada, dimana jika yang dilihat adalah lamanya seseorang telah bekerja, maka kontribusinya dalam membentuk kompetensi keras tidak terlalu kuat, meskipun masih nyata. Sedangkan jika yang dilihat adalah unsur relevansi pengalaman kerja, maka pengaruhnya dalam membentuk kompetensi keras karyawan cukup nyata.

Untuk kalangan profesional di dunia bisnis, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya proses seleksi karyawan tidak hanya melihat latar belakang pendidikan formal (dalam penelitian ini terbukti bukan merupakan peubah utama yang membentuk kompetensi), melainkan harus melihat semua faktor pembentuk kompetensi lunak yang ternyata menunjukkan hubungan nyata dalam mempengaruhi pembentukan kompetensi lunak karyawan seperti latar belakang nilai-nilai dalam keluarga, lingkungan sosial di mana karyawan tinggal dan tujuan hidup karyawan bersangkutan. Hal lainnya memberikan gambaran yang cukup jelas tentang peningkatan kompetensi keras karyawan tidak hanya mengandalkan pelatihan kerja, tetapi kejelasan uraian pekerjaan, mutu tujuan dan target kerja yang dapat dijabarkan, serta diukur secara kualitatif dan kuantitatif dapat berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi keras karyawan. Peningkatkan kinerja karyawan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan, baik lunak maupun keras secara nyata mempengaruhi kinerja karyawan, meskipun dapat dinyatakan bahwa kompetensi lunak lebih nyata mempengaruhi kinerja karyawan dibandingkan dengan kompetensi keras yang dimilikinya. Hal ini senada dengan kajian Promis (2008) yang menyatakan bahwa *soft skills* (kompetensi lunak), yang selama ini diyakini lebih memberikan manfaat untuk pekerjaan posisi manajemen tinggi, sekarang terbukti bahwa kompetensi tersebut sangat penting untuk semua jenis dan jenjang pekerjaan di dunia kerja profesional.

## KESIMPULAN

1. Konsep diri dan lingkungan keluarga, serta sosial dimana individu tumbuh berpengaruh

terhadap pembentukan mutu diri (karakteristik mendasar) yang terkait dan sulit untuk dipisahkan dengan kompetensi lunak (kemampuan beradaptasi dan berinteraksi). Kompetensi lunak lebih nyata mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan kompetensi keras, meskipun keduanya berkontribusi terhadap kinerja karyawan.

2. Dari semua pembentuk kompetensi lunak, komitmen dalam menggapai tujuan hidup seseorang (motivasi) adalah yang paling kuat menentukan tingkat penguasaan kompetensi lunak seseorang yang pada akhirnya berdampak meningkat kinerjanya. Di sisi lain, setiap indikator pembentuk kompetensi yang terkecil (*uni dementional*), secara nyata turut mempengaruhi langsung pembentukan kompetensi seseorang, yang ditunjukkan oleh 21 peubah terukur pembentuk kompetensi.

## DAFTAR PUSTAKA

- AMOS5. 2003. Software (Copyright, James L. Arbuckle), Marketing Dept, SPSS Inc. SmallWaters Corp., Chicago.
- Jamal, H. 2006. Kinerja Guru dalam Mengadopsi Inovasi Kurikulum: Kasus Kurikulum Berbasis Kompetensi pada SMA Negeri di Propinsi Jambi. Disertasi pada Universitas Negeri Jakarta, Jakarta.
- Mangkuprawira, S. 2008. Horison Bisnis, Manajemen dan SDM. IPB Press, Bogor.
- Mathis, R. and H. Jackson, 2003. Human Resources Management. Thomson South-Western.
- McBer, H. 1996. People and Competencies, The Route to Competitive Advantage. Kogan Page Limited, London.
- Pamela, Ey, E. 2006. A Track-By-Level Approach to Performance Competency Modeling. Dissertation at Touro University International, California.
- Prihadi, F. S. 2004. Assessment Centre Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Promis, P. 2008. Are Employer Asking for Right Competencies. Library Administration and Management, 22(1). Volume 22. No 1.
- Spencer, M. L. and Spencer, 1993. Competence at Work Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Tate, W. 1995. Developing Managerial Competence, A Critical Guide to Methods and Materials. Gower Publishing Limited, London.